

PARA: Señores BESIMOL S.A.
Señor Ivan Ayala
Accionistas de Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora

DE: Jose Patricio Moreno
Gerente General Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora

ASUNTO: Informe Gerencial correspondiente al año 2017

ENTORNO ECONOMICO Y NACIONAL

Luego de la recesión del año 2016, la economía ecuatoriana creció al 3% durante 2017, según estimaciones recientes del Banco Central del Ecuador. El resultado supera las expectativas que se hicieron a principio del año el propio Banco Central, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

La cifra favorable se debe, mayoritariamente, al incremento de consumo en los hogares. A lo que se suma el gasto de consumo final del Gobierno y las exportaciones.

Desde el mes de junio de 2017 hasta noviembre de 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró variaciones mensuales negativas, generando un proceso deflacionario, pues desde septiembre de 2017 hasta la fecha la inflación anual ha sido sostenidamente negativa. Ello puede deberse a varios factores, principalmente la necesidad de venta de productos con descuento por parte del aparato productivo nacional (exceso de oferta) o debido a una (menos probable) caída en la demanda de los consumidores.

El principal problema identificado en las cifras macroeconómicas se concentra en la abultada deuda pública que ha sido la fuente de financiamiento del gasto estatal, particularmente desde el año 2009 en que fue el 16.4% del PIB a una estimación actual conservadora del 47.7% del PIB.

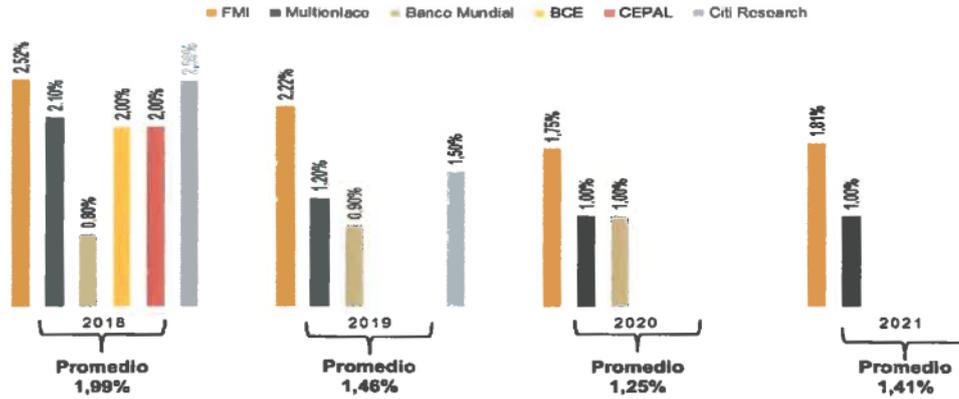
El año 2017 fue el año de transición de una década de la gestión política característica del anterior régimen con un enfoque ideológico populista, hacia un ambiente de mayor respeto y diálogo, con una consulta popular que viabilizó reformas que pretenden recuperar la institucionalidad en el Ecuador.

PERSPECTIVA AÑO 2018

El 2018 será un año complejo. Se espera el anuncio de un plan económico global que ataque la problemática del gasto público, y del fortalecimiento productivo. A pesar de ello las estimaciones promedio de crecimiento están entre el 1% y el 2.5%, siendo el promedio del 2%. Todas las fuentes estiman una trayectoria de reducción sostenida para los años 2019-2021 a niveles del 1.5% de crecimiento anual, como se aprecia en la siguiente gráfica:



PIB: Previsiones de crecimiento anual 2018-2021 En TVA%



La inflación anual proyectada a finales del 2018 estaría en el rango del 0.6% al 1,2%.

El principal inconveniente en el año 2018 es el manejo del gasto público que genera un déficit que se financia con un importante nivel de deuda. El servicio de deuda, en el año 2017 fue del 29% del PIB, versus el 8% al que llegó en el año 2010.

Las perspectivas de nivel de precio del petróleo para el año 2018 son relativamente positivas y auspiciosas que bordearían los USD 60 por barril para el crudo ecuatoriano.

Estos antecedentes llevan a que los principales desafíos de gestión económica giren en torno a:

- Aplicación de medidas efectivas de ajuste del gasto público, dada la dificultad de sostener las cuentas fiscales.
- Reducir los niveles de endeudamiento y re-perfilamiento de su servicio, debido a la alta carga de servicio de la deuda y a la imposibilidad de mantener un modelo que dependa de este rubro.
- Generación de incentivos y confianza para las empresas, ya que son los actores más relevantes en el dinamismo de la economía.
- Todos estos elementos inciden en el sostenimiento y la necesidad de fortalecer la dolarización, que ha sido uno de los principales pilares económicos del país.

ESTADO DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL AÑO 2017

Al cierre del 2017 Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora (RECSA) presenta una utilidad antes de impuestos y participación de empleados de USD 232.004,37, frente a la pérdida de USD 7.481 reportada en año 2016, lo que confirma la convalecencia definitiva en las finanzas de la empresa.

INGRESOS TOTALES

El nivel de ingresos se origina principalmente por la cobranza de carteras propias y de terceros (en USD).

Descripción	2017	2016	Variación	%
Honorarios cedentes	800,719.09	805,187.64	-4,468.55	-1%
Recupero cartera propia	1,339,218.35	312,905.49	1,026,312.86	328%
Ingresos certificados	1,582.43	812.72	769.71	95%
Otros ingresos por intereses	5,331.85	1,398.28	3,933.57	281%
Otros ingresos ordinarios	12,953.16	15,565.82	-2,612.66	-17%
Total	2,159,804.88	1,135,869.95	1,023,934.93	90%

Honorarios de Cedentes

Los honorarios de cedentes corresponden a los ingresos que se generan por la gestión de cobranza a terceros en base a los valores recuperados de la cartera asignada por los mismos. Los honorarios de cedentes fueron de USD 800,719.09 en el año 2017, mientras que en el año 2016 fue de USD 805,187.64, lo que representa un decremento del 1%, no existe una variación significativa entre los dos años fiscales, sin embargo, para el año 2018 estimamos que se duplique.

La participación en el total si tuvo un cambio importante, toda vez que el otro rubro importante se vio incrementado. En el año 2017, los honorarios de cedentes fueron el 37% del total de ingresos operacionales, cuando en el 2016 fueron del 71%.

Carteras Propias

Los ingresos por este concepto corresponden a la recuperación de valores de las carteras compradas por RECSA a instituciones financieras y comerciales, los mismos que representaron en el año 2017 el 62% del total de los ingresos operacionales, habiendo sido el año anterior tan solo el 27%.

Los ingresos por este concepto ascendieron a USD 1,339,218.35 en el año 2017, mientras que en el año 2016 fue de USD 312,905.49; lo que representa un aumento importante del 328%.

Otros Ingresos Operacionales

En este rubro se presentan principalmente los ingresos generados por emisión de certificados por cancelación de deuda, por depósitos no identificados mayores a seis meses, intereses por depósitos en cuentas bancarias e intereses recaudados por deudas de terceros. Estos rubros en total ascienden USD 19,867.44 y representan en su conjunto el 1% del total de los ingresos operacionales del año 2017.

OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS

El total de los ingresos no operacionales extraordinarios corresponden a un valor de USD 223,084.57, los mismos que son producto del ajuste a valor razonable de activos financieros (Carteras propias); y por la utilidad generada por la venta de tres carteras propias que mantenía la empresa. Vale indicar que este valor es inferior al rubro registrado como Costo de Carteras Propias de USD 419.749,93.

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Remuneraciones

El gasto total de personal al cierre del 2017 asciende a USD 1,213,259.16; concentrándose en:

- 52% en la cuenta de sueldos,
- 35% en beneficios legales,



- 10% en obligaciones patronales y
- 3% en comisiones.

Un detalle de los gastos de administración es como sigue:

Rubro	2017	Porcentaje	2016	Variación	%
Sueldo Base	628,728.19	52%	565,111.19	63,617.00	11%
Horas Extraordinarias	23,895.77	2%	3,361.31	20,534.46	611%
Comisiones	39,892.35	3%	59,623.57	-19,731.22	-33%
Beneficios Contractuales	51,733.62	4%	52,647.42	-913.80	-2%
Gratificaciones	134,157.30	11%	96,072.84	38,084.46	40%
Asignaciones no Imponibles	44,421.13	4%	23,156.68	21,264.45	92%
Indemnización por Finiquitos	11,880.76	1%	10,984.53	896.23	8%
Leyes Sociales	119,294.66	10%	118,594.13	700.53	1%
Honorarios	90,692.65	7%	3,688.78	87,003.87	2359%
Provisión Vacaciones	52,718.87	4%	101,979.52	-49,260.65	-48%
Bienestar del Personal	6,721.63	1%	55.16	6,666.47	12086%
Uniformes del Personal	4,554.74	0%	737.98	3,816.76	517%
Capacitación del Personal	4,567.49	0%	2,543.06	2,024.43	80%
Total	1,213,259.16	100.00%	1,038,556.17	174,702.99	17%

Se observa un incremento en gastos de personal en general, del 17% entre 2016 y 2017, esto por la nueva contratación del personal en la nómina de la empresa, por la aplicación de una política interna enfocada en un ambiente laboral repotenciado, así como por los incrementos en los salarios determinados por el Gobierno.

Gastos de Apoyo Operacional

Los gastos generales suman USD 374,709.00 al cierre de diciembre y representan el 17% de los gastos totales. En el año 2017 se incrementaron estos gastos en un 6% frente al 2016. Estos gastos representan los gastos de apoyo operacional y los mayores recursos se destinan a cubrir el pago de servicios básicos, arriendos, servicios externos y mantenimiento de oficinas y equipos. A continuación el detalle de los mismos:

Rubro	2017	2016	Variación	%
Gastos Comercialización	1,302.87	3,345.99	-2,043.12	-61%
Arriendos	71,269.42	99,126.70	-27,857.28	-28%
Materiales de oficina	12,096.18	8,407.03	3,689.15	44%
Servicios básicos, bases celulares	116,274.23	137,942.05	-21,667.82	-16%
Mantenimiento Oficina y Equipos	28,075.67	25,649.69	2,425.98	9%
Gastos de Viaje y Viáticos	20,853.91	15,014.61	5,839.30	39%
Seguros	5,988.67	4,351.79	1,636.88	38%
Gastos tributarios, legales, municipales	37,712.92	16,767.58	20,945.34	125%
Servicios Externos	81,135.13	41,904.40	39,230.73	94%
Total Gastos Generales	374,709.00	352,509.84	22,199.16	6%

- a) El mayor componente del gasto corresponde a servicios básicos (31%) siendo el principal subcomponente el realizado en telefonía celular, que se utiliza para realizar la gestión de cobranza a través de los Call Center.
- b) Los servicios externos (22%) corresponden principalmente a empresas que ayudan a gestionar recuperaciones de carteras, costo que está directamente relacionado a la efectividad de la cobranza al no incluir costos fijos.
- c) El gasto de arriendo (19%), corresponde al arriendo de las oficinas que la compañía mantiene en tres provincias del país, teniendo en consideración que este canal de distribución es considerado una fortaleza de la compañía, por la cobertura que ofrece a los clientes.
- d) Los gastos tributarios, legales y notariales (10%) corresponden a los gastos cancelados por patentes municipales, gastos por impuestos al SRI (Salida de divisas e ICE) y los gastos legales que se realizan en la empresa.



El ejercicio fiscal 2017 se registran utilidades que generaron una participación del 15% para los trabajadores de acuerdo con las leyes laborales. Además, una vez realizada la conciliación tributaria se generó el pago del impuesto a la renta del año fiscal.

GESTIONES COMERCIALES CON PRINCIPALES CEDENTES

En el presupuesto del año 2017, se estableció como meta la generación de ingresos importantes a través de la facturación de los cedentes vigentes al año 2017 y de la compra de cartera. Sobre esta última, se adquirieron seis paquetes de cartera: cuatro paquetes de carteras al Banco de Guayaquil y dos al Banco Solidario.

En el año 2017 se participó en la licitación para la contratación de empresas de cobranza para la recuperación de obligaciones patronales en mora del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, siendo adjudicados en 4 de los siete paquetes licitados (15 de las 25 provincias del país). Se ha repotenciado

la relación con el principal cedente privado de la empresa (Pague Ya) y depurado la relación con cedentes que generaban pérdidas.

En lo que respecta a los problemas encontrados dentro del entorno de negocio y que han afectado el desenvolvimiento de las gestiones tenemos principalmente:

1. La competitividad de nuevos actores en el servicio de cobranza, que, con el fin de captar clientes, ofertan sus servicios a precios muy inferiores a los que RECSA en base a su diferenciación de servicio, está en capacidad de proporcionar.
2. Problemas de índole operativo en algunos de los antiguos y nuevos clientes que han ocasionado el no poder incrementar los niveles de operación o facturación y menos aún incursionar en nuevos negocios.
3. Cambios en el Gobierno Corporativo de los cedentes, que ocasionan pérdida de continuidad de la operación normal, siendo necesario realizar una nueva venta por el desconocimiento del tipo, calidad de servicio, resultados y precios.

Las oportunidades de negocio siguen siendo altas, en base un proceso esquematizado y ordenado que hemos seguido, que en resumen comprende:

1. Ampliar la cantidad de clientes en gestión y/o otros negocios: Esto permite a la compañía mejorar su carta de presentación a través de líderes de opinión en los diferentes segmentos de su mercado objetivo.
2. Continuar con compras de cartera: Esto involucra seguir participando en subastas y concursos de paquetes de cartera, a medida que los precios sean más conocidos y competitivos, Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora, podrá volver a ser líder en este tipo de servicio, así mismo desarrollar con los segmentos de mercado que aún desconocen el servicio y donde la competencia aún no ha incursionado.

CONTROL DE GESTION OPERACIONAL

CALL CENTER

Las horas de logeo están dadas por la dotación y por las horas de conexión de la totalidad de los Ejecutivos del Call Center, dicha variación fluctúa por la mayor o menor cantidad de Ejecutivos y días hábiles del mes disponibles para gestionar para mitigar eventual ausentismo se aplican planes de contingencia.

La productividad telefónica es el tiempo por hora en que efectivamente habla y gestiona un ejecutivo telefónico, el resto del tiempo está dado por tiempos de marcación, de interconexión, de login, de logout, de break, capacitación, reunión, instrucción, evaluación, interrupciones de servicio telefónico o sistémico, las mejoras que es posible visualizar es por planificación de horarios de trabajo, organización de capacitaciones en horarios fuera de jornada laboral y la creación de planes de contingencia para mitigar ausentismo, eventos fortuitos de caídas del servicio de las compañías telefónicas y de suministro eléctrico.

El porcentaje de contactabilidad telefónica está dado por la proporción de llamadas en que se produce un contacto directo con un deudor o con un tercero frente a la totalidad de llamadas realizadas.

DOMICILIO

El porcentaje de contactabilidad en Terreno está dado por la proporción de visitas en que se produce un contacto directo con un deudor o con un tercero frente a la totalidad de visitas realizadas en donde

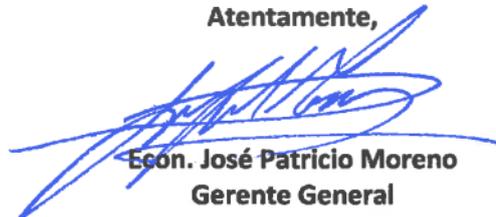
también es posible visualizar mejoras debido a la labor de investigación con personal dedicado con explotación de bases de datos y a la asignación de clientes con vencimiento de menor data. El esfuerzo por contacto es la medición de la cantidad de visitas que se requiere realizar para contactar a un cliente y por consecuencia de los esfuerzos para mejorar la información de que se dispone para ubicar a los clientes el esfuerzo está siendo menor.

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA:

Durante el ejercicio económico de 2017, la Compañía ha dado cumplimiento con la normativa societaria y financiera aplicable, incluyendo la relacionada sobre propiedad intelectual y derechos de autor; y, en cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio económico materia del presente informe, de acuerdo a las directrices emitidas por parte de la junta general de accionistas relacionadas con los presupuestos analizados y las recomendaciones recibidas, se presentará la sugerencia apropiada, respecto del destino de las utilidades del ejercicio.

Quito, 18 de abril del 2018.

Atentamente,



Econ. José Patricio Moreno
Gerente General